

**DIRCE PEREIRA DOS SANTOS**

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DA EMPRESA DITEC  
CONTABILIDADE LTDA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sónias Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Leszek Celinski

**CURITIBA  
2010**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por estar sempre presente guiando meu passos;

Aos meu pais, pela minha vida;

Aos meus filhos, que sempre incentivaram meus sonhos;

Aos meus irmãos pelo apoio e por acreditarem em mim.

## **RESUMO**

Esta monografia tem como principal objetivo analisar e comparar os tipos de motivações e como a motivação em relação ao trabalho pode gerar benefícios tanto para as empresas como para os funcionários.

Serão analisadas as respostas dos funcionários quanto aos elementos motivacionais oferecidos. Para que o esclarecimento se dê de forma mais clara. A partir da coleta e análise destes dados, foi possível observar onde são mais fortes alguns fatores motivacionais, como salário, reconhecimento pela empresa e aumentos anuais de salários.

Palavras-chave: motivação humana; motivação no ambiente de trabalho; recursos humanos.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.1.2. OBJETIVOS.....	7
1.2.1 - OBJETIVO GERAL.....	7
1.2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.3. JUSTIFICATIVAS.....	7
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	8
2.2 Forças Motivacionais.....	9
2.3 Motivação para a Realização.....	9
2.4 Motivação por Afiliação.....	10
2.5 Motivação para a Competência.....	11
2.6 A importância da motivação.....	11
2.7 A influência das necessidades no comportamento humano.....	11
<b>3 TIPOS DE NECESSIDADES.....</b>	<b>13</b>
3.1 Hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	13
3.2 Ciclo Motivacional.....	15
3.3 Fatores de Herzberg.....	16
3.4 Quadro dos dois fatores de Herzberg.....	16
3.5 Modelo de Erc de Alderfer.....	17
3.6 Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer.....	17
<b>4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>18</b>
4.1 Uma visão sistêmica sobre a motivação nas organizações.....	20
4.2 Teoria motivacional a serviços da prática no trabalho.....	21
4.3 Mudanças nas Variáveis da Situação de Trabalho.....	22
4.4 As teorias da motivação do trabalho.....	23
4.5 Os incentivos motivacionais.....	24
4.6 Dinheiro.....	25
4.7 Segurança.....	25
4.8 Elogio e Reconhecimento.....	25
4.9 Participação.....	25
4.10 Aperfeiçoamento Profissional.....	25
4.11 Avaliação de Esforços.....	26
4.12 Incentivo a Criatividade.....	26
4.13 Questão da motivação.....	26
4.14 Motivação do Homem Auto-Realizador.....	27
4.15 Motivação é Sinônimo de Liderança.....	27
4.16 Motivação uma questão de estima.....	28
<b>5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>32</b>

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>33</b>
<b>PESQUISA QUANTITATIVA EM AMBIENTE DE TRABALHO</b>	
<b>Procedimento de Análise dos Dados</b>	
<b>ANEXO I:</b>	
<b>QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO</b>	
<b>ANEXO II. Respostas</b>	
<b>ANEXO III. Análise das respostas</b>	

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, muitas organizações preocupam-se com o nível de motivação de seus empregados, principalmente empresas inseridas em ambiente competitivo, pois isto pode representar resultados financeiros para a empresa, sendo que a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho.

Pesquisa de clima organizacional, cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, palestras, enfim, todo investimento não é suficiente para atingir os verdadeiros motivos que levem à ação cada ser humano, objetivando que eles encontrem simultaneamente a realização pessoal e profissional, podendo, desta forma extrair a essência de cada colaborador.

A motivação para o trabalho deve ser implantada de acordo com o estilo de comportamento motivacional em relação ao trabalho. Para que a organização seja considerada eficaz, os trabalhadores devem ser conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação as funções executadas, a empresa empregadora e a eles próprios. Para isso as organizações devem utilizar da motivação, como ferramenta para atingir satisfatoriamente tais objetivos.

O ambiente de trabalho deve atender às necessidades humanas em toda a extensão em que possa aparecer. O ambiente de trabalho deve ser motivador, e não local de sofrimentos ou sacrifícios.

Esta pesquisa teve como objetivos verificar quais fatores são considerados motivacionais no ambiente de trabalho, e quais medidas poderiam ser implantadas para a obtenção da satisfação das necessidades dos indivíduos, levando a motivação a fazer parte do ambiente de trabalho.

Constataram-se alguns problemas na empresa DITEC Contabilidade, como por exemplo, o escasso desempenho e pouco uso da capacidade intelectual dos funcionários bem como alguns prejuízos financeiros, ocasionados pelo baixo grau de satisfação e desmotivação, refletindo principalmente no tratamento direto com os clientes. Por esta razão o foco de estudo estará pautado fundamentalmente na seguinte pergunta de pesquisa: Qual a estratégia de

motivação humana mais adequada para ser aplicada aos funcionários da empresa?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1 - OBJETIVO GERAL**

Determinar qual o nível de satisfação com que os funcionários da DITEC CONTABILIDADE estão desempenhando suas funções.

### **1.2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar se o funcionário se considera motivado e valorizado;
- Avaliar a satisfação dos funcionários em relação aos métodos de motivação da empresa;
- Identificar os métodos mais adequados e mais importantes.
- Identificar a satisfação dos funcionários em relação ao salário, carga horária e oportunidade de crescimento.

## **1.3. JUSTIFICATIVAS**

A presente monografia visa os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, avaliando o nível de motivação dos empregados da empresa DITEC Contabilidade, bem como os resultados positivos ou negativos que a motivação traz para a empresa. Foram avaliados não somente os fatores, mas principalmente foram detectadas falhas existentes no processo organizacional como um todo, o que pode levar a empresa a ser penalizada com resultados aquém do esperado, tendo em vista o nível motivacional entre seus colaboradores

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

O papel da Motivação Humana no trabalho tem como origem mudar comportamento de maneira que os trabalhadores sejam levados a desenvolver boas atitudes em relação a sua função exercida, segundo (CHIAVENATO, 1994), motivação é o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações.

Geralmente empresas pequenas, consideram que a motivação ao seu funcionário deve ser feita apenas quando a empresa esta entrando em um período de crise financeira, mas a motivação deve ser constante, esta ação normalmente deverá ser aplicada colhendo informações dos funcionários através de pesquisas e questionários. A motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem. É necessário que a empresa cuide de seus funcionários.

Para (Maitland, 2000) as necessidades humanas podem ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Cabe a empresa se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva, ou seja, ela deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados.

Para (Claret, 1998) a empresa deve planejar o sistema motivacional e estar atenta para um conjunto de incentivos, entre eles:

- Salário,
- Segurança,
- Elogio,
- Reconhecimento,
- Participação,
- Aperfeiçoamento Profissional,
- Incentivo à Criatividade.



De acordo com (BERGAMINI, 1997), durante muito tempo, pensou-se que os objetivos motivacionais fossem genéricos, como mostram seus principais estudiosos, Maslow, McGregor e até mesmo Herzberg.

Ora acreditava-se que as pessoas buscavam seqüencialmente determinados objetivos, isto é, tão logo tivessem atingido alguns deles, partiriam necessariamente à busca de outros, também já previsíveis, ora descobria-se que há objetivos que não são propriamente perseguidos, mas são condições que asseguram a insatisfação das pessoas num grau de desconforto mínimo, e que outros são realmente perseguidos e, quando encontrados, de fato trazem muita satisfação ao indivíduo. Herzberg denominou-os, respectivamente, fatores higiênicos e motivacionais.

Segundo (Davis e Newstrom 1992) o assunto não comporta, portanto, uma quantificação, bem como uma qualificação rigorosa e exatamente científica, mas muito da observação do comportamento das pessoas pode ser utilizado para explicar alguns aspectos interessantes sobre o tema.

Considerando que o ser humano é formado por características de personalidade únicas e complexas, o seu comportamento tanto no trabalho quanto em qualquer lugar muitas vezes é influenciado por fatores considerados motivacionais. Portanto este trabalho tende a mostrar a importância da motivação como fator de desempenho na realização das tarefas na organização.

## **2.2 Forças Motivacionais**

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças, que é produto do ambiente cultural que vive, afetando a maneira pela qual a pessoa encara seu trabalho e sua vida pessoal.

## **2.3 Motivação para a Realização**

É a força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos. Onde a realização é mais importante do que alguma recompensa que possa acompanhá-la (Lessa, 1999).

Pessoas motivadas pela realização trabalham mais quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles (Lessa, 1999).

## **2.4 Motivação por Afiliação**

É um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais (Bergamini, 1997). As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho (Bergamini, 1997).

## **2.5 Motivação para a Competência**

É um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em serem inovadores.

Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impaciente caso o trabalho saia com um nível inferior (Lessa, 1999). Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano (Bergamini, 1997).

## **2.6 A importância da motivação**

É o impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Criam impactos nas organizações e assumem os riscos de criá-los. Uma vez obtido, o poder pode ser usado construtiva ou destrutivamente.

## **2.7 A influência das necessidades no comportamento humano**

Perceber os fatores motivacionais e sua influência no comportamento dos trabalhadores é um trabalho árduo e incessantemente discutido. A administração motivacional é complexa pelo fato de que cada indivíduo possui interesses e fatores motivadores diferentes.

Abraham Maslow em 1943 desenvolveu a teoria onde descreve as necessidades de um ser humano agrupados em categorias hierarquizadas e em ordem crescente de necessidade a partir da base. Segundo esta teoria, as necessidades dos níveis mais próximos a base devem ser satisfeitas para que o ser humano almeje a satisfação de níveis superiores.

A cada nível alcançado, a pessoa procura motivação para alcançar o nível imediatamente superior. Segundo Herzberg, o indivíduo é motivado pela realização e reconhecimento do trabalho executado. Os fatores de motivação são: realização, reconhecimento, progresso e crescimento.

O estímulo que move o indivíduo é interno, ele motiva-se quando busca novos conhecimentos e para isso não se deve apenas recompensá-lo financeiramente, porque isso degrada o indivíduo, deve-se recompensá-lo com elogios e reconhecimento.

A responsabilidade gera crescimento no trabalho. Maslow enfatiza uma hierarquia de necessidades e Herzberg duas classes de fatores, ambas afirmam que existe uma melhor maneira de motivar as pessoas, seja por meio de reconhecimento das necessidades humanas, seja através da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo, porém, cada indivíduo reage de forma diferente conforme a situação em que se encontra.

A motivação é subjetiva, depende das necessidades de cada e em um determinado momento. Não há como afirmar se é intrínseca ou extrínseca ou se dinheiro motiva ou não.

De nada adiantará as organizações investirem em altas tecnologias para obterem resultados e tão pouco poderão pensar em adotar métodos e filosofias de trabalho tentando obter resultados positivos se não investirem no principal “recurso”: O colaborador. Esse deve estar em permanente estado de contentamento, daí a necessidade de cada vez mais as empresas adotarem o modelo de RH estratégico e não somente operacional.

### **3 TIPOS DE NECESSIDADES**

#### **3.1 Hierarquia das necessidades segundo Maslow**

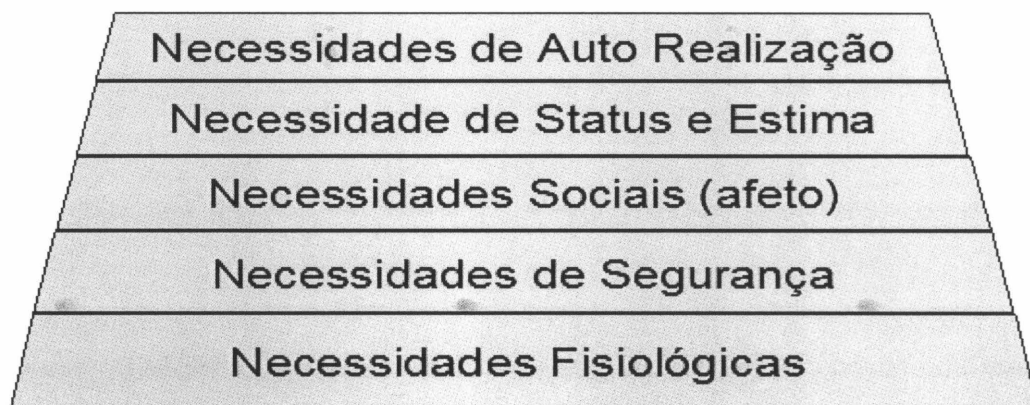
Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

Poucas ou nenhuma pessoas procurarão reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. O comportamento humano, neste contexto, foi objeto de análise pelo próprio Taylor, quando enunciava os princípios da Administração Científica.

A diferença entre Taylor e Maslow é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto o segundo percebeu que o indivíduo não sente única e exclusivamente necessidade financeira.

Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).



De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie:

- Alimentação;
- Sono;
- Repouso;
- Abrigo, etc.

As necessidades de segurança constituem:

- A busca de proteção contra a ameaça ou provação
- A fuga
- E o perigo

As necessidades sociais incluem:

- A necessidade de associação;
- De participação;
- De aceitação por parte dos companheiros;
- De troca de amizade
- De afeto e amor.

A necessidade de estima envolve:

- A auto-apreciação;
- A autoconfiança;
- A necessidade de aprovação social e de respeito;
- De status;

- Prestígio e consideração;
- Além de desejo de força e de adequação;
- De confiança perante mundo;
- Independência e autonomia.

As necessidades de auto-realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente. Maslow desenvolveu dentro de sua teoria da motivação, uma hierarquia das necessidades que os homens buscam satisfazer.

### **3.2 Ciclo Motivacional**

Motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto as necessidades não forem devidamente satisfeita (Lopes, 1980).

A satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio. Porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes (Bergamini, 1997):

- Satisfação da Necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo) plenamente.
- Frustração da Necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.
- Compensação da Necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

3.3 Fatores de Herzberg

Como em outras teorias motivacionais, este modelo merece tanto críticas como elogios. Segundo Herzberg "os administradores que tendem a focalizar sua atenção sobre os fatores de manutenção ou extrínsecos, contam com resultados pobres, entretanto, foram advertidos de que não poderiam negligenciar de uma ampla gama de fatores que criassem pelo menos um ambiente de trabalho neutro" (Azevedo, 1990; Bergamini, 1997).

Apesar das críticas, o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

Sentimentos Negativos	Neutro	Sentimentos Positivos
Ausência – Fatores de Manutenção – Presença		

3.4 Quadro dos dois fatores de Herzberg:

Fatores de Manutenção	Fatores de Motivação
Fatores de insatisfação	Fatores de satisfação
Fatores Higiênicos	Motivadores
Conteúdo do Trabalho	Conteúdo do Trabalho
Fatores Extrínsecos	Fatores Intrínsecos

Exemplos	Exemplos
Políticas organizacionais e adm.	Realização
Qualidade de supervisão	Reconhecimento
Relação com supervisores	Progresso
Relação com subordinados	Possibilidade de Crescimento
Relação com pares	Trabalho em si
Dinheiro	Responsabilidade
Segurança no trabalho	
Condições de trabalho	
Status	



### **3.5 Modelo de Erc de Aldefer**

Baseado em alguns modelos anteriores, procurando superar algumas falhas, Clayton Aldefer propôs uma hierarquia de necessidades em três níveis (Bergamini, 1997):

- **NECESSIDADES DE EXISTÊNCIA** – combinam fatores fisiológicos e de segurança. Ex: Salário, condição do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios.
- **NECESSIDADES DE RELACIONAMENTO** – envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do trabalho.
- **NECESSIDADES DE CRESCIMENTO** – envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.

No modelo ERC não existe uma progressão de nível rigorosamente, pois aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também aceita que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo (Claret, 1998).

### **3.6 Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer**

De acordo com Bergamini (1997), as semelhanças entre os três modelos são evidentes, entretanto existem também importantes contrastes. Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades.

As interpretações populares dos modelos de Maslow e Herzberg sugerem que em sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades mais baixas, estando mais motivados por necessidades mais altas.

Alderfer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência (Aquino, 1981; Azevedo, 1990; Bergamini, 1997).

Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento.

## 4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de motivação - ao nível individual - conduz ao de clima organizacional ao nível da organização (Lopes, 1980). Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento (Lopes, 1980).

Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização é a frustração dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento.

Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas (Kannane, 1995).

O ajustamento, como a inteligência ou as aptidões, varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro (Coda, 1905). Varia de um continuum e pode ser definido em vários graus, mais do que em tipos.

Um bom ajustamento denota "saúde mental" (Fleury & Fischer, 1989). Uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias. Essas características básicas são (Claret, 1998):

1. sentem-se bem consigo mesmas;
2. sentem-se bem em relação às outras pessoas;
3. são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Daí, o nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização (Fleury & Fischer, 1989). O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.).

Atkinson desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas (Fleury & Fischer, 1989):

a) Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.

b) A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.

c) As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.

d) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

e) Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (Fleury & Fischer, 1989).

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes (Fleury & Fischer, 1989).

Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

#### **4.1 Uma visão sistêmica sobre a motivação nas organizações**

Com tantas visões diferentes sobre motivação Lyman Porter e Raymond Miles sugeriram que uma perspectiva sistêmica da motivação seria útil para os administradores como os indivíduos se comportam nas organizações (Bergamini, 1997).

Com essa perspectiva sistêmica, todo o sistema de forças que operam o empregado deve ser considerado antes de se poder compreender adequadamente a motivação e o comportamento do empregado; aproveitando as idéias das teorias de conteúdo, de processo e do reforço. Portes e Miles acreditam que o sistema consiste em três conjuntos de variáveis que afetam a motivação nas organizações, são elas:

As características individuais: São os interesses, as atitudes e as necessidades que a pessoa traz à situação de trabalho. Obviamente as pessoas diferem nessas características, de modo que suas motivações também diferem. Por exemplo, uma pessoa pode desejar prestígio e ser motivada por um alto salário.

As características do trabalho: São os atributos das tarefas do empregado e inclui a quantidade de responsabilidade, a variedade de tarefas e até que ponto o trabalho em si tem características que as pessoas acham satisfatórias. Para

muitas pessoas um trabalho que seja intrinsecamente satisfatório irá ser mais motivante do que um que não o seja.

As características da situação de trabalho: A situação de trabalho, o terceiro conjunto de variáveis que podem afetar a motivação no trabalho, consiste em duas categorias: as ações, as políticas e a cultura da organização como um todo, e o ambiente de trabalho (Fleury & Fischer, 1989).

#### **4.2 Teoria motivacional a serviços da prática no trabalho**

As pessoas pouco avisadas e desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e então concluem que o homem trabalha por que precisa de dinheiro (Azevedo, 1990; Bergamini, 1997). Essa posição deve ser abandonada, pois segundo Robert Meignez, quando o empregado reclama salário dentro da empresa, é por que não acredita que ele possa dar outra satisfação pessoal (Claret, 1998).

De acordo com Chris Agyris, os objetivos de quem trabalha caminham paralelamente com os objetivos da empresa (Claret, 1998 ; Revista Ser Humano, 1997). Ambos devem buscar a produtividade para atingir conforto e satisfação. Se uma organização qualquer tiver os objetivos dos trabalhadores diferentes do da empresa, das duas uma, ou a empresa está política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos ou o trabalhador esta desajustado ou infeliz (Boss, 1997).

A chave da solução do problema motivacional de uma empresa esta no diagnóstico de uma empresa e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física (Kondo, 1994).

#### **4.3 Mudanças nas Variáveis da Situação de Trabalho**

As variáveis fundamentais da situação de trabalho que é a ação, a política e a cultura organizacional começaram a representar um papel mais importante na

prática organizacional contemporânea, especialmente depois de terem sido submetidos a um clima de mudança influenciado por vários fatores internos e externos.

Vamos considerar um desses fatores: a tendência para o *downsinzing*, ou a redução da força de trabalho de uma empresa com o objetivo de torná-la mais competitiva (Azevedo, 1990 & Blanckstad, 1997).

Desenvolvimentos como o *downsinzing* são particularmente interessantes porque trazem à luz uma questão nova e importante na teoria e na prática motivacional, a necessidade de motivar o pessoal de administração, além dos trabalhadores de nível mais baixo na organização (Fleury & Fischer, 1989).

Os princípios motivacionais de Maslow e outros teóricos foram desenvolvidos numa época em que a maioria das grandes corporações americanas tinha um relacionamento paternalista com seus administradores (Bergamini, 1997).

O contrato de trabalho implícito determinava que se o administrador seguisse os incentivos motivacionais prescritos na cultura organizacional teria um emprego vitalício e a estabilidade garantida (Rocha, 1993). De fato, as corporações, exigiam lealdade, confiabilidade e um volume de trabalho justo em troca de um pagamento justo, um futuro seguro e uma chance de promoção.

O Salário baseava-se mais na posição dentro da hierarquia organizacional do que no desempenho (Peters, 1997). As pessoas tendiam a ficar numa empresa durante toda a sua carreira e a organização esperava que eles ficassem para garantir a estabilidade hierárquica.

A partir da década de 80, entretanto, isso mudou à medida que corporações americanas de todos os tamanhos começaram a reduzir seu pessoal em todos os níveis (Blanckstad, 1997). Essa tendência levantou questões sérias sobre o melhor modo de motivar e manter a lealdade dos administradores.

#### 4.4 As teorias da motivação do trabalho

Distinguem-se dois tipos de teorias da motivação: as teorias dos processos e as teorias dos conteúdos (Aquino, 1981). As primeiras descrevem os processos motivacionais, "como se está motivado", as segundas tentam explicar "por que se está motivado" (Azevedo, 1990).

Os conteúdos podem variar de um trabalhador ao outro, de um emprego a outro, mas os processos podem ser aplicados a todos os conteúdos (Bergamini, 1997). As teorias dos processos buscam precisar como as variáveis interagem para mobilizar o comportamento dos trabalhadores (Claret, 1998).

A motivação é um fator resultante da multiplicação destas três variáveis, pois dado que uma delas é fraca, a motivação torna-se frágil. Por exemplo: um trabalhador pode estar desmotivado porque suas boas performances não são reconhecidas por um superior hierárquico medíocre ou hostil (Bergamini, 1997).

As expectativas podem ser de dois tipos: as expectativas externas que dependem dos outros (promoção, reconhecimento, salário, etc.) e as expectativas internas (sentimentos de progresso pessoal, orgulho de um sucesso, interesse em uma tarefa a cumprir) (Blankstad. 1997).

As três componentes dos processos motivacionais são de natureza perceptiva. Para uma expectativa dada, um indivíduo as avalia de uma maneira que lhe é própria, subjetiva.

Os fatores que podem influenciar na percepção são de dois tipos: Os fatores exteriores, independentes do indivíduo, mas característicos da organização ou instituição. Necessidade de nível mais baixo desaparece quando uma de nível superior emerge (Carleial, 1997). Assim que uma necessidade é satisfeita (de maneira constante), ela desaparece aos olhos do trabalhador, em benefício de uma necessidade de nível mais alto (Davis & Newstron, 1992).

O envolvimento com o trabalho e o envolvimento pessoal é um fato concernente a tudo que se refere ao empregado e o desejo de sucesso da organização (Fischlowitz, 1970). Ela conduz a uma necessidade de cumprir o trabalho e de atualizar suas capacidades, entretanto os efeitos do envolvimento são muitas vezes limitados pela própria organização.

As tarefas fixadas não favorecem a criatividade dos indivíduos (Azevedo, 1990). Quando o mesmo ritmo de trabalho é imposto a todos trabalhadores, não se leva em consideração as variações individuais. Quando o trabalhador é autônomo e trabalha num ritmo livre, seu envolvimento com o trabalho e seu desempenho é muito maior. Uma noção próxima do envolvimento é o engajamento com a empresa (comprometimento).

#### **4.5 OS INCENTIVOS MOTIVACIONAIS**

A motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem (Aquino, 1981). Portanto, cabe ao administrador estar consciente de sua função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos. Cabe a ele também, se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva; ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados.

Torna-se incômodo para o Administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situações de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva, nestas situações torna-se vulnerável o trabalho do Administrador, expondo-o a situações por vezes não muito cômodas (Claret, 1998).

Para que o Administrador possa planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para um conjunto de incentivos, dos quais destaco:



#### **4.6 Dinheiro**

É o incentivo mais largamente usado. Embora devessem salientar que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de auto-realização.

#### **4.7 Segurança**

Em vez de salários, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja na formas de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer às necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.

#### **4.8 Elogio e Reconhecimento**

Embora seja na prática pouco utilizado, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto-respeito, a autoconfiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

#### **4.9 Participação**

A participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia propicia uma maior integração na empresa e facilita a eliminação do "medo" pelo desconhecido e aumenta sua segurança e autoconfiança.

#### **4.10 Aperfeiçoamento Profissional**

O ser humano, geralmente é ávido por novos conhecimentos, além do que a competitividade reinante em nossa sociedade, obriga que o indivíduo busque o

aperfeiçoamento profissional constante, para que não fiquem desatualizados em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.

#### **4.11 Avaliação de Esforços**

Todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos.

Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.

#### **4.12 Incentivo a Criatividade**

A criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

#### **4.13 Questão da motivação**

As primeiras hipóteses foram levantadas por filósofos gregos em discussões sobre a felicidade, e as outras teorias começaram a se inspirar nestas antigas idéias que reconhecem três principais motivos (Aguilar, 1992):

- A motivação do ganho material;
- A motivação do reconhecimento social;
- A motivação interior da realização pessoal.

A primeira hipótese estabelece a felicidade como resultado dos ganhos materiais, o comportamento humano é acionado ou motivado pela perspectiva de ganho. De acordo com esta hipótese as recompensas materiais são as que oferecem maior atrativo para as pessoas (Coda, 1905).

#### **4.14 Motivação do Homem Auto-Realizador**

O que mais importa é a felicidade íntima que será alcançada com a realização pessoal, não importa a opinião alheia ou o ganho, e sim a realização pessoal, as pessoas preferem fazer aquilo que gostam, e a recompensa que funcionara será aquela que a pessoa julga importante (Revista Ser Humano, 1997).

#### **4.15 Motivação é Sinônimo de Liderança**

Quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, sendo assim, qualquer melhora por menor que seja deverá ter um efeito positivo (Lopes, 1980).

Se um departamento não for bem gerenciado, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má gerência. Quando o gerente não consegue motivar seus subordinados, ele será considerado apenas um gerente que está fazendo o seu trabalho razoável, mas nunca um líder (Bartlett Ghoshal, 1997).

Os incentivos à produtividade não substituem uma gerência eficaz. Não é um modo decisivo de aumentar a produção, e, às vezes, são oferecidos apenas como um presente para os operários e supervisores. Prêmios individuais especiais não motivam outros a imitarem os ganhadores.

As metas podem ser desmotivadores poderosos, a menos que tenham sido estabelecidas com justiça.

Devem existir regras padronizadas para estabelecer os prêmios por metas atingidas, de modo que todos saibam a que têm direito. Estas regras podem ser baseadas em salário, tempo de casa ou tipo de serviço envolvido (Pontes, 1996). Boas condições de trabalho não são motivadores (Peters, 1997).

Mas se as condições não forem boas, poderá existir uma síndrome de "eles e nós", o que seria um forte desmotivador. É impossível motivar um trabalhador descontente, a não ser pelo medo, o que se aplica apenas sob certas condições.

A causa precisa ser determinada. Mesmo gerentes e executivos qualificados, às vezes, só rendem 85% de seus potenciais.

Conseqüentemente, eles também precisam de motivação contínua, se for esperado que eles atinjam 90% ou mais. Os desafios provenientes de tarefas diárias são excelentes motivadores. O próprio prazer no trabalho é um motivador (Coda, 1905).

O status é um motivador que se aplica a todos os caminhos da vida, embora não seja necessariamente afetado pelo cargo. Um operário que goze do respeito da gerência pelas suas habilidades estará consciente de seu status e procurará preservá-lo sempre. Deverá haver, também, uma recompensa financeira adequada para se ter motivação (Coda, 1905).

O medo, sob certas condições, pode ser um motivador muito forte, e um líder precisa levar em consideração os temores de seus subordinados, procurando erradicá-los ou ao menos diminuí-los (Azevedo, 1990).

Com o velho jogo de ferramentas motivacionais já gasto, os líderes precisam de novos métodos para estimular um desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de recursos humanos devem se concentrar nos assuntos valorizados pelas pessoas, que as ajudam a construir seus próprios futuros e a colher recompensas por suas contribuições (Davis & Newstron, 1992).

#### **4.16 Motivação uma questão de estima**

Constantemente as empresas têm contratado consultores com uma única finalidade: motivar equipes. Tema que muitos deles evitam devido à complexidade do mesmo. Porém, vários outros profissionais aceitam o convite das empresas, acreditando serem capazes de motivar outras pessoas (Ribeiro, 1994).

Motivar não é tarefa fácil e diria, até mesmo, impossível caso a equipe não coopere (Ribeiro, 1994). Acreditou-se, por muito tempo, que a motivação era algo que vinha de fora para dentro. Isto quer dizer que, com um simples estímulo (aumento de salário, cesta básica, prêmios, etc.) a equipe já estaria motivada.

Muitas empresas oferecem treinamentos com a intenção de motivar a equipe, o assunto a ser tratado no treinamento, muitas vezes, pouco importa. No final, o resultado é muito baixo e o preço, este é muito alto (Ribeiro, 1994).

Estímulos são importantes, pois eles relembram às pessoas de sua importância, seus valores e sua existência, porém, não motivam (Ribeiro, 1994). A motivação é interna, vem de dentro para fora; portanto, uma equipe deve buscar constantemente a capacidade de automotivar-se.

O principal responsável pela motivação não são os consultores e nem os gerentes, mas sim, o próprio indivíduo (Ribeiro, 1994). As empresas enfrentam muito o problema de falta de motivação principalmente por não saberem selecionar bem sua equipe (Ribeiro, 1994).

A seleção é feita basicamente por técnicos que avaliam a parte profissional, de habilidade. Ainda nos dias de hoje, nos deparamos com empresas que não vêm importância na seleção feita através de jogos e testes, por profissionais capazes de avaliar aspectos tênues da personalidade, que poderiam ser considerados irrelevantes para um bom técnico, mas que são fatores fundamentais que garantem o sucesso do indivíduo na empresa e nas equipes de trabalho (Ribeiro, 1994).

Um dos fatores fundamentais a ser avaliado em um processo seletivo e a ser desenvolvidos nas empresas é a auto-estima (Ribeiro, 1994).

O conceito de auto-estima foi muito bem resgatado pela inteligência emocional. Gostar de si mesmo e valorizar-se são fatores que garantem a auto motivação.

Uma pessoa auto motivada procura fazer o melhor para agradar a si própria; acredita em seu potencial e, mesmo nas situações mais difíceis, sabe que existem soluções possíveis (Ribeiro, 1994).

Pessoas com uma boa auto-estima acreditam que, mesmo que a tarefa a ser desempenhada não seja agradável, elas poderão encontrar algum fator positivo; acreditam que haverá alguma coisa a ser aprendida naquela situação. Por isso, desempenham-na com vontade, dando o melhor de si (Ribeiro, 1994).

Pessoas com baixa-estima reclamam de tudo e não conseguem encontrar, na própria personalidade, fatores que dêem forças para desempenhar um bom trabalho. Não encontram motivos para se empenharem na tarefa. Para estas pessoas, estímulos externos alegam e fazem com que elas se empenhem mais, mas por pouco tempo.

Pessoas de baixa-estima procuram a competição, tentam mostrar que são melhores que os outros e se comparam constantemente com os colegas (Ribeiro, 1994). A boa auto-estima já atua mais por cooperação, ou seja, existe uma comparação consigo mesmo e as pessoas se empenham para desempenhar-se melhor, procurando superar a si próprio.

A auto-estima é fundamental para a própria vida, mas poucas são as empresas que oferecem cursos ou treinamentos sobre o tema. O RH muitas vezes é extinto assim que a empresa passa por alguma dificuldade financeira, mostrando, com isto, que as pessoas são colocadas em segundo plano. Portanto, um dos fatores que deveria ser trabalhado dentro das empresas é a capacidade de obter e manter a auto-estima, melhorando a qualidade de vida e, conseqüentemente, a produtividade.

## **PESQUISA QUANTITATIVA EM AMBIENTE DE TRABALHO**

Participaram desta pesquisa 30 funcionários da empresa DITEC CONTABILIDADE LTDA com o objetivo de verificar no ambiente de trabalho a real motivação existente na empresa. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, com base nas questões, que foram elaboradas a partir do questionário Anexo I. As respostas foram registradas no Anexo II.

### **Procedimento de Análise dos Dados**

Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados para a confecção de gráficos e uma posterior análise dos resultados.

## **5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar que os fatores motivacionais disponibilizados pelo mercado de trabalho são sempre importantes para que o próprio indivíduo se motive no ambiente de trabalho, sendo que um elogio do administrador, aumento de salário, benefícios e reconhecimento profissional de forma com que ele perceba que o crescimento da empresa é também o seu crescimento, é um impulso extraordinário para que faça um trabalho de alta qualidade.

Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em serem inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o seu trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano.

A chave da solução do problema motivacional das Empresas de um modo geral está no seu diagnóstico e de um planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física.



## **Bibliografia**

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

AQUINO, Cléber Pinheiro D. G. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo. Atlas, 1981

AZEVEDO, Ivayr T. **Recursos humanos nas Organizações**. In: Executivo. Porto Alegre:

BARTLETT, Christopher GHOSHAL, Sumantra. **Novas Formas de Gerências**

BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Motivação nas organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLANKSTAD, Michael. **Recursos Humanos: promover é o único caminho?**

BOSS, Medard. **Angústia, Culpa e Libertação**. 2º ed. São Paulo; Ed. Duas Cidades, 1997.

CARLEIAL, Liana M. F. **Trabalho em tempos de novas tecnologias: Velhos e novos desafios**.

CHIAVENATO, **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**: 3º ed. São Paulo: Makron Books, 1994,1992.

CLARET, Martin: **A essência da motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança**. Ed. Atlas, 1905

DAVIS, NEWSTRON: **Comportamento humano no Trabalho**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FISCHLOWITZ, Estanislau. **Valorização dos Recursos Humanos no Brasil**. Rio de Janeiro:

FLEURY, Maria Tereza Lima & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERSEY & BLANCHARD . **Psicologia para Administradores**. Ed. Epu, 1986.

KANNANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações**. Atlas, 1995.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Trad. Dario

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro, Editora da SAEP, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Ed. Fundação Getúlio Vargas 1980.

MAITLAND, Iain: **Como motivar pessoas: adicionando energia ao trabalho em equipe; implementação dinâmicas de trabalho: redesenhando processos**. São Paulo: Nobel, 2000.

PETERS, Tom. **Corra**. Revista Exame, Rio de Janeiro, n.18, p.108-4, ago. 1997.

ROCHA, Duílio R. **Fundamentos Administrativos das Organizações**. Fortaleza: Unicef, 1993.

RIBEIRO, Dr. Lair. **Auto-Estima**. 3.ed. Rio de Janeiro, Editora: Objetiva, 1994

SEVERINO, Antonio Joaquim; **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. São

**ANEXOS**

**ANEXO I:  
QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**IDADE:**

**SEXO:** ( ) MASCULINO      ( ) FEMININO

**ESCOLARIDADE:**

- ( ) ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO
- ( ) ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO
- ( ) ENSINO MÉDIO INCOMPLETO
- ( ) ENSINO MÉDIO COMPLETO
- ( ) SUPERIOR INCOMPLETO
- ( ) SUPERIOR COMPLETO
- ( ) PÓS GRADUAÇÃO INCOMPLETO
- ( ) PÓS GRADUAÇÃO COMPLETO

**QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**Instruções para preencher o questionário:**

- Leia com atenção cada questão e responda com sinceridade
- Assinale todas as questões, e em caso de dúvida assinale a alternativa que se adapte melhor a sua opinião.
- Nas questões, assinale com um X de 1 a 5 ( acordo a legenda), expressando o grau de importância sobre a motivação na empresa em que trabalha.

**Legenda:**

- 1- Não importante
- 2- Pouco importante
- 3- Neutro
- 4- Importante
- 5- Muito importante

1.Aspectos relacionados a motivação para o trabalho	Assinale de acordo com a legenda				
1.1 Salário	1	2	3	4	5
1.2 Benefícios	1	2	3	4	5
1.3 Carga e ritmo de trabalho	1	2	3	4	5

2.Defina pelo grau de importância cada benefício	Assinale de acordo com a legenda				
--	----------------------------------	--	--	--	--

2.1 Vale transporte	1	2	3	4	5
2.2 Plano de saúde	1	2	3	4	5
2.3 Plano odontológico	1	2	3	4	5
2.4 Refeição	1	2	3	4	5
2.5 Convênio supermercado	1	2	3	4	5
2.6 Convênio farmacêutico	1	2	3	4	5
2.7 Auxílio creche	1	2	3	4	5
2.8 Seguro de vida	1	2	3	4	5
2.9 Auxílio doença	1	2	3	4	5
2.10 Auxílio funerário	1	2	3	4	5
2.11 Bolsa graduação	1	2	3	4	5
2.12 Bolsa pós graduação	1	2	3	4	5
2.13 Bolsa língua inglesa	1	2	3	4	5

3.Motivação em relação as condições de trabalho	Assinale de acordo com a legenda				
3.1 Ambiente físico do trabalho (ventilação, iluminação etc.)	1	2	3	4	5
3.2 Benefícios	1	2	3	4	5
3.3 Conforto ergonômico do ambiente físico de trabalho	1	2	3	4	5

4. Fatores relacionados à motivação para o trabalho	Assinale de acordo com a legenda				
4.1 Liberdade para tomar decisões relativas ao seu trabalho	1	2	3	4	5
4.2 Oportunidade de ascensão na carreira profissional	1	2	3	4	5
4.3 Reconhecimento profissional pela empresa em relação ao seu trabalho	1	2	3	4	5

5. Se esse benefícios fossem oferecidos pela empresa qual seria o grau de importância motivacional para você	Assinale de acordo com a legenda				
5.1 Participação no lucros	1	2	3	4	5
5.2 Pausa entre as atividades realizadas	1	2	3	4	5
5.3 Além do dissídio coletivo, mais um aumento de anual de salário	1	2	3	4	5

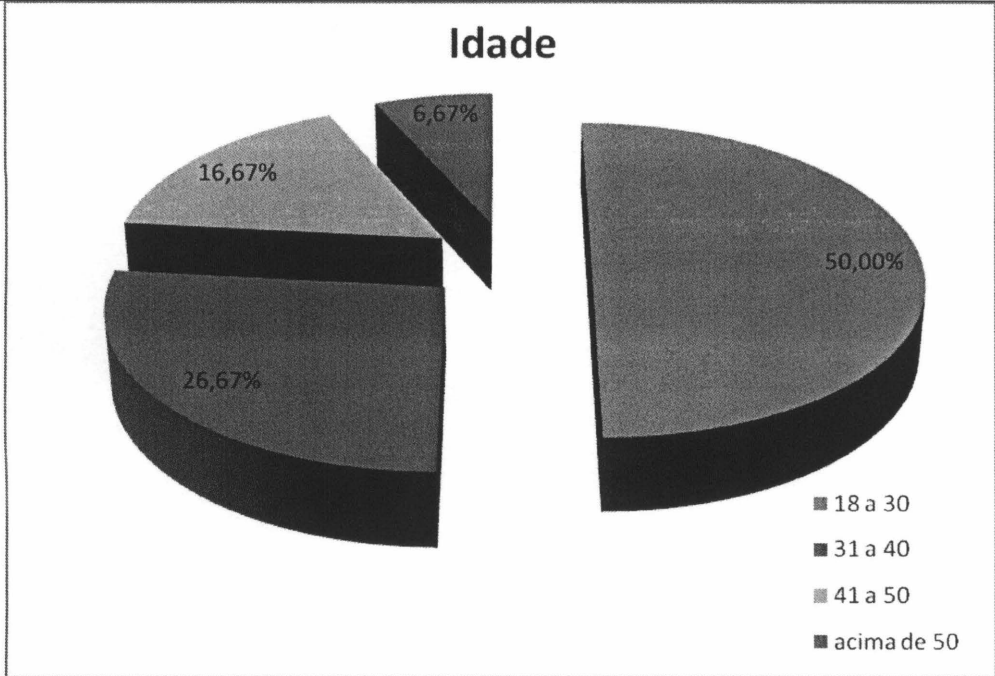
**ANEXO II. Respostas**

<b>ALTERNATIVAS</b>						
<b>QUESTOES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
1.1	0	0	7	14	9	30
1.2	0	0	0	10	20	30
1.3	0	0	8	15	7	30
2.1	0	0	0	5	25	30
2.2	0	0	0	0	30	30
2.3	0	0	5	15	10	30
2.4	0	0	2	10	18	30
2.5	0	0	3	15	12	30
2.6	2	8	7	10	3	30
2.7	2	3	5	10	10	30
2.8	2	3	3	18	4	30
2.9	5	7	5	7	6	30
2.10	7	3	4	12	4	30
2.11	0	0	3	18	9	30
2.12	0	0	3	18	9	30
2.13	0	0	3	18	9	30
3.1	0	0	0	20	10	30
3.2	0	0	0	10	20	30
4.1	0	0	0	15	15	30
4.2	0	0	2	18	10	30
4.3	0	0	0	22	8	30
5.1	0	0	0	0	30	30
5.2	0	0	0	18	12	30
5.3	0	0	0	7	23	30
<b>TOTAIS</b>	18	24	60	298	289	

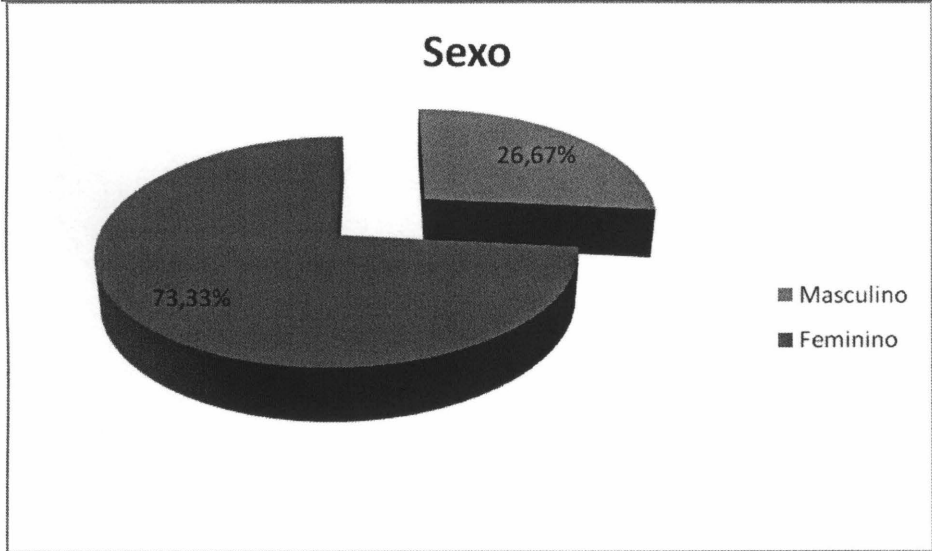
- 1- Não importante**  
**2- Pouco importante**  
**3- Neutro**  
**4- importante**  
**5- Muito importante**

ANEXO III. Análise das respostas

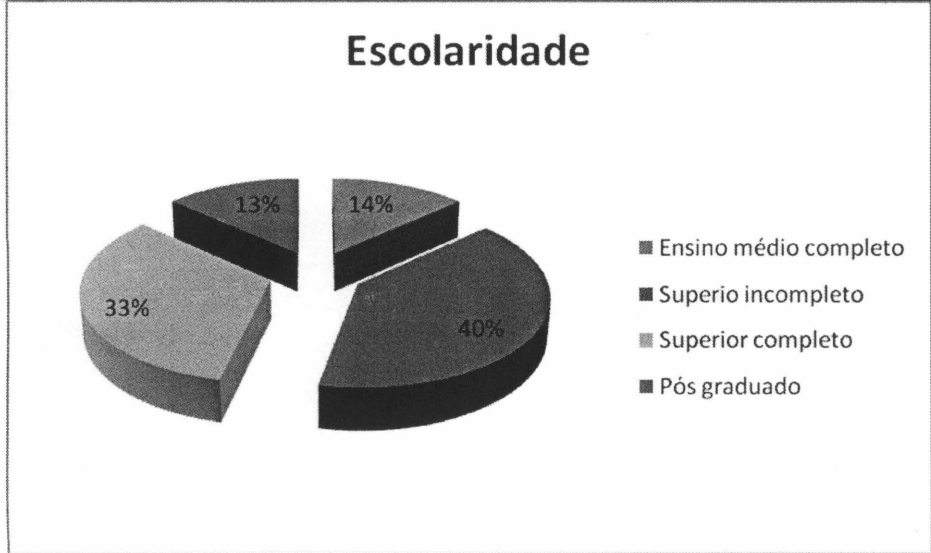
Idade	18 a 30	15	50,00%
	31 a 40	8	26,67%
	41 a 50	5	16,67%
	acima de 50	2	6,67%
		30	100,00%



Sexo	Masculino	8	26,67%
	Feminino	22	73,33%
		30	100,00%



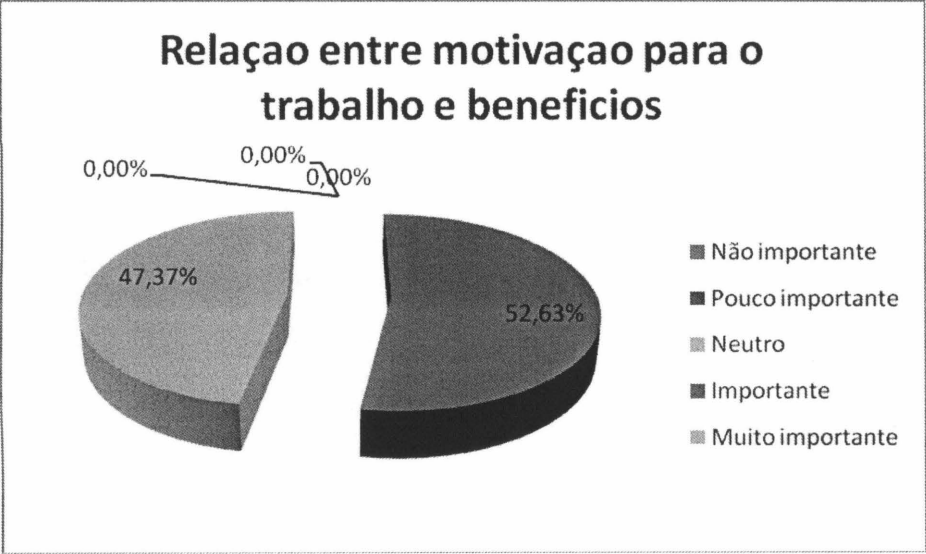
Escolaridade	Ensino médio completo	4	13,33%
	Superior incompleto	12	40,00%
	Superior completo	10	33,33%
	Pós graduado	4	13,33%
		30	100,00%



Relação entre motivação para o trabalho e salário	Não importante	0	0,00%
	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	7	23,33%
	Importante	14	46,67%
	Muito importante	9	30,00%
		30	100,00%



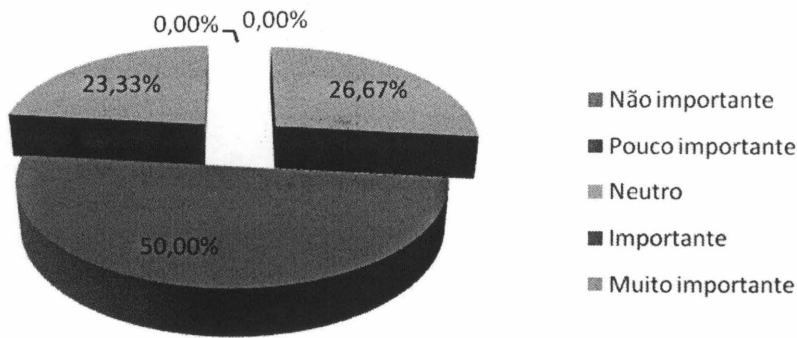
Relação entre motivação	Não importante	0	0,00%
para o trabalho e benefícios	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	10	33,33%
	Muito importante	20	66,67%
		30	100,00%



Relação motivação x	Não importante	0	0,00%
carga e ritmo de	Pouco		
trabalho	importante	0	0,00%
	Neutro	8	26,67%
	Importante	15	50,00%
	Muito importante	7	23,33%
		30	100,00%

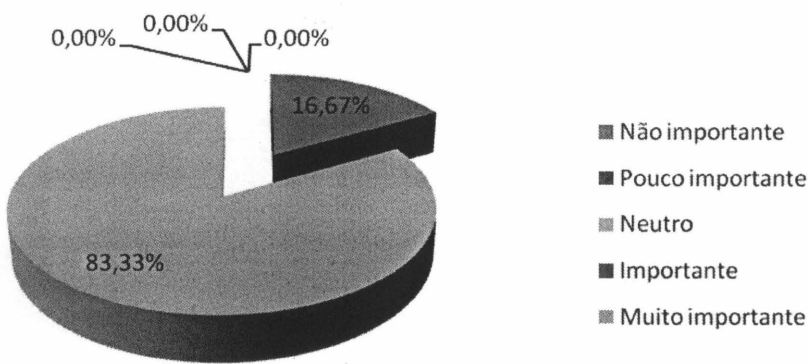


Relação motivação x carga e ritmo de trabalho



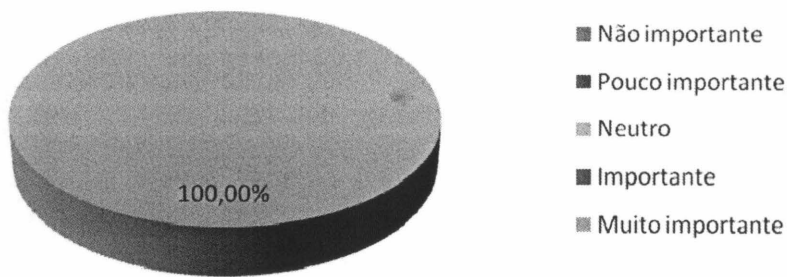
Importância do	Não importante	0	0,00%
vale transporte	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	5	16,67%
	Muito importante	25	83,33%
		30	100,00%

Importância do vale transporte



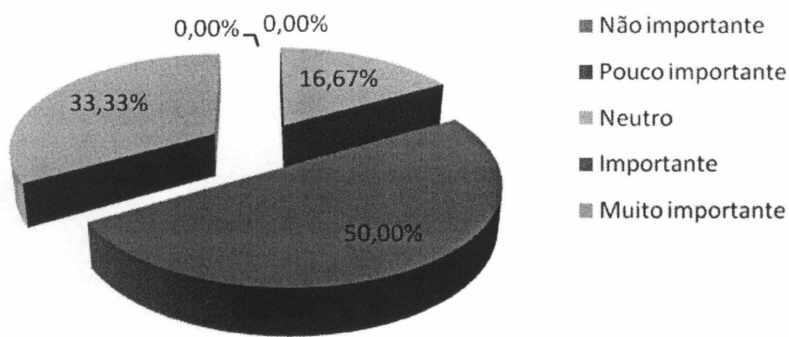
Importância do	Não importante	0	0,00%
Plano de saúde	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	0	0,00%
	Muito importante	30	100,00%
		30	100,00%

### Importância do Plano de saúde



Importância do	Não importante	0	0,00%
Plano de odontológico	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	5	16,67%
	Importante	15	50,00%
	Muito importante	10	33,33%
		30	100,00%

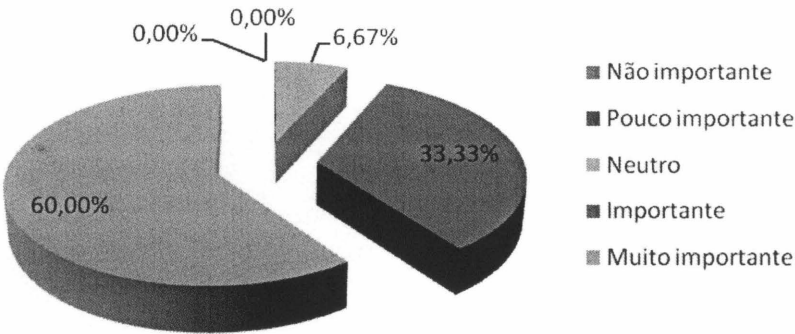
### Importância do Plano de odontológico



Importância da	Não importante	0	0,00%
refeição	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	2	6,67%
	Importante	10	33,33%
	Muito importante	18	60,00%

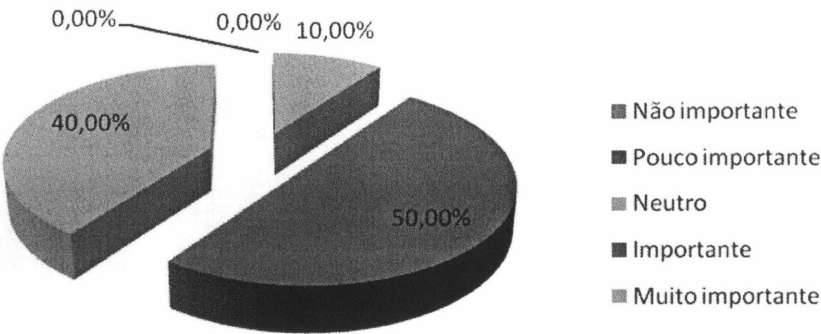
		30	100,00%
--	--	----	---------

Importância da refeição

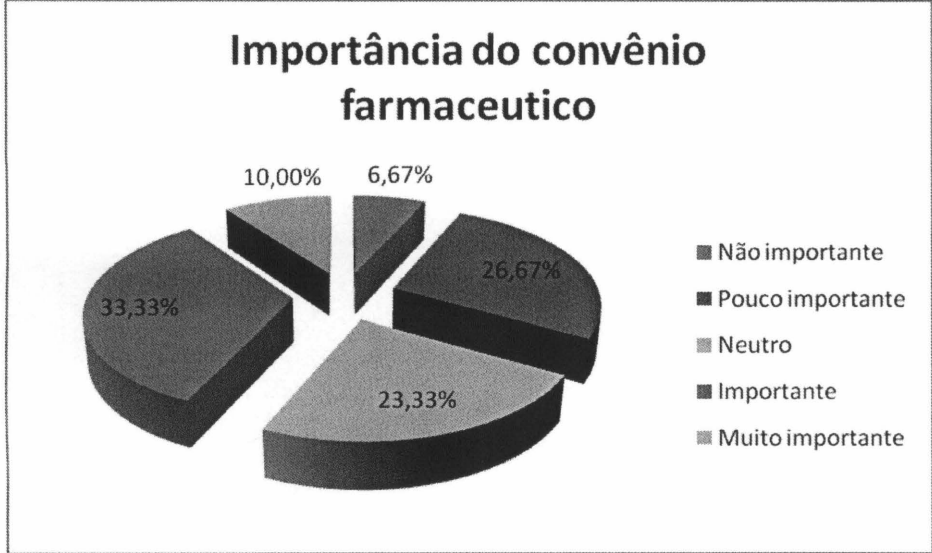


Importância do	Não importante	0	0,00%
supermercado	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	3	10,00%
	Importante	15	50,00%
	Muito importante	12	40,00%
		30	100,00%

Importância do supermercado

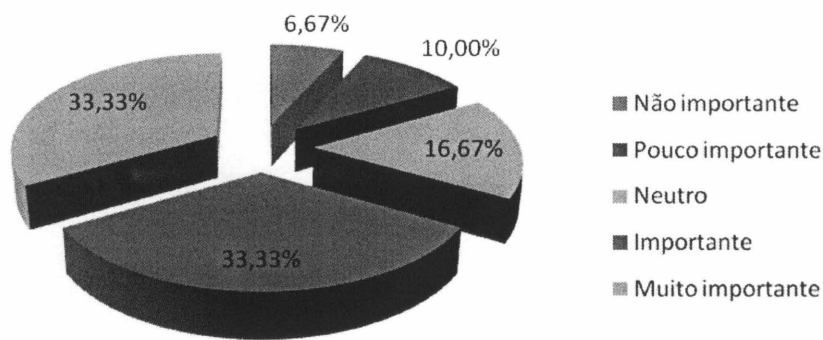


Importância do	Não importante	2	6,67%
convênio farmacêutico	Pouco importante	8	26,67%
	Neutro	7	23,33%
	Importante	10	33,33%
	Muito importante	3	10,00%
		30	100,00%



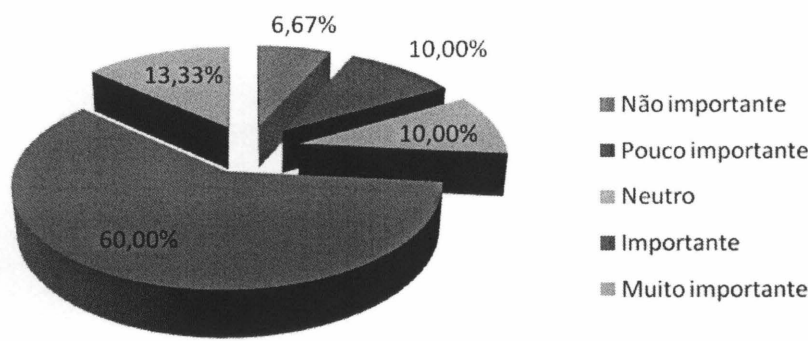
Importância do	Não importante	2	6,67%
auxílio creche	Pouco importante	3	10,00%
	Neutro	5	16,67%
	Importante	10	33,33%
	Muito importante	10	33,33%
		30	100,00%

Importância do auxílio creche



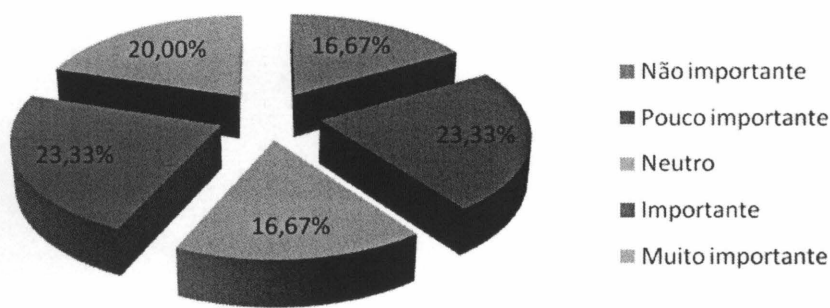
Importância do	Não importante	2	6,67%
seguro de vida	Pouco importante	3	10,00%
	Neutro	3	10,00%
	Importante	18	60,00%
	Muito importante	4	13,33%
		30	100,00%

Importância do seguro de vida



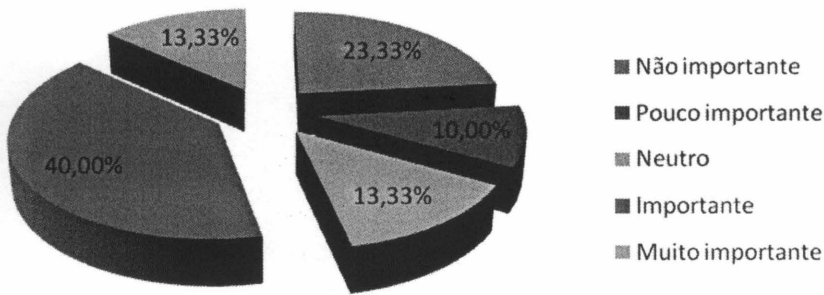
Importância do	Não importante	5	16,67%
auxilio doença	Pouco importante	7	23,33%
	Neutro	5	16,67%
	Importante	7	23,33%
	Muito importante	6	20,00%
		30	100,00%

Importância do auxilio doença

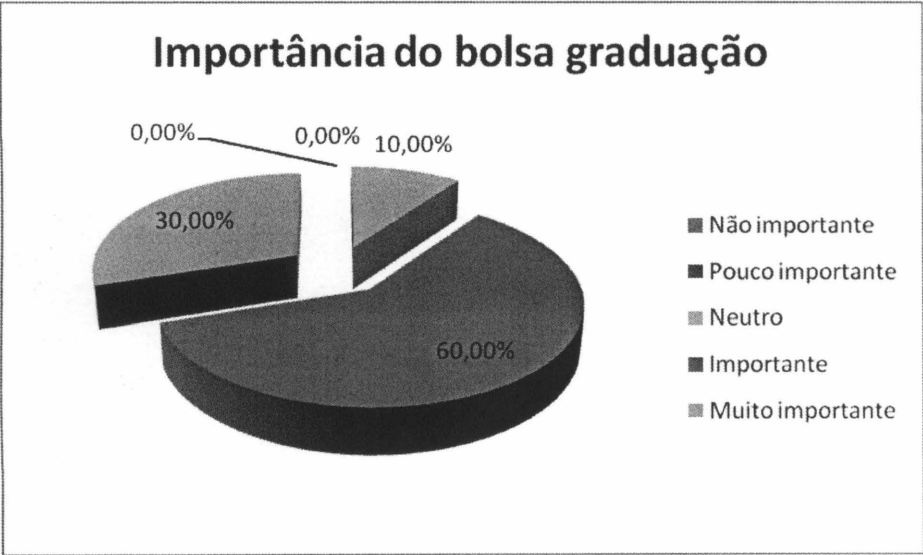


Importância do	Não importante	7	23,33%
auxilio funeral	Pouco importante	3	10,00%
	Neutro	4	13,33%
	Importante	12	40,00%
	Muito importante	4	13,33%
		30	100,00%

Importância do auxilio funeral

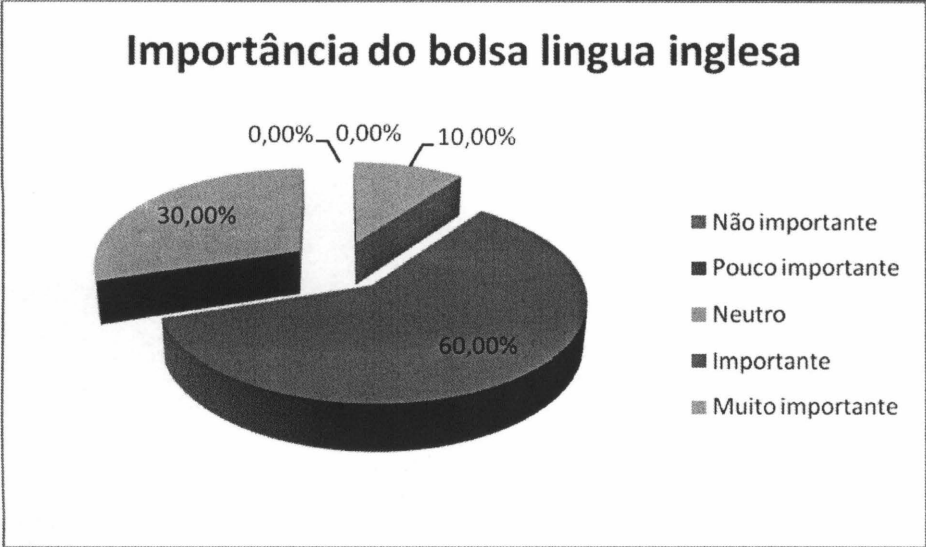


Importância do	Não importante	0	0,00%
bolsa graduação	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	3	10,00%
	Importante	18	60,00%
	Muito importante	9	30,00%
		30	100,00%

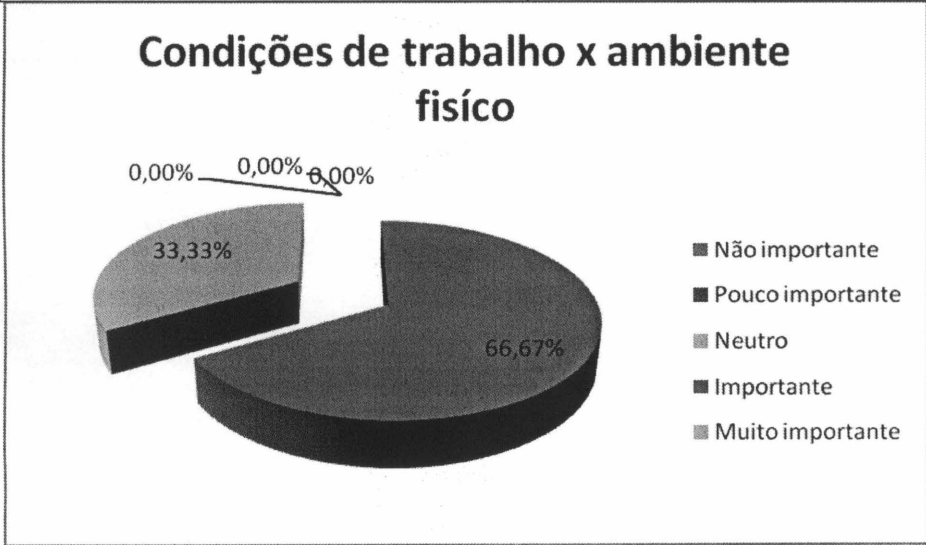




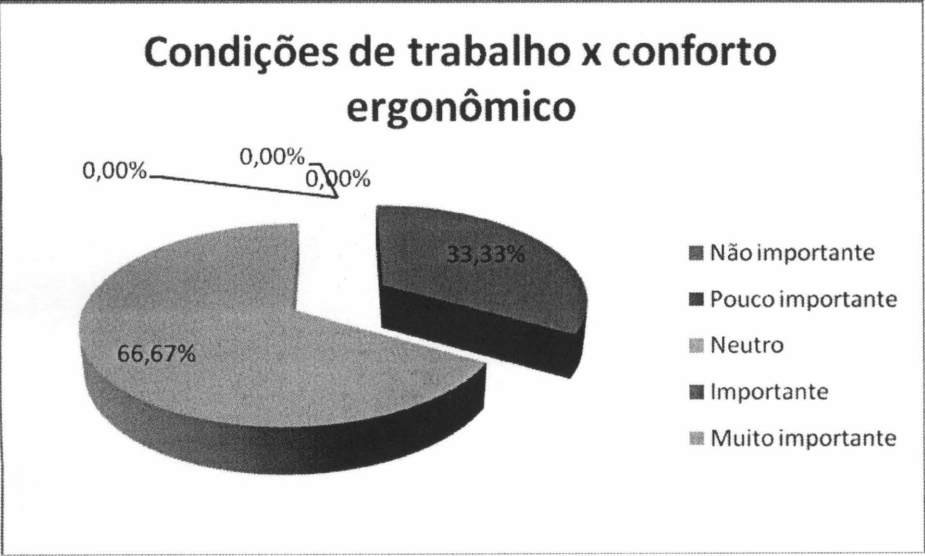
Importância do	Não importante	0	0,00%
bolsa língua inglesa	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	3	10,00%
	Importante	18	60,00%
	Muito importante	9	30,00%
		30	100,00%



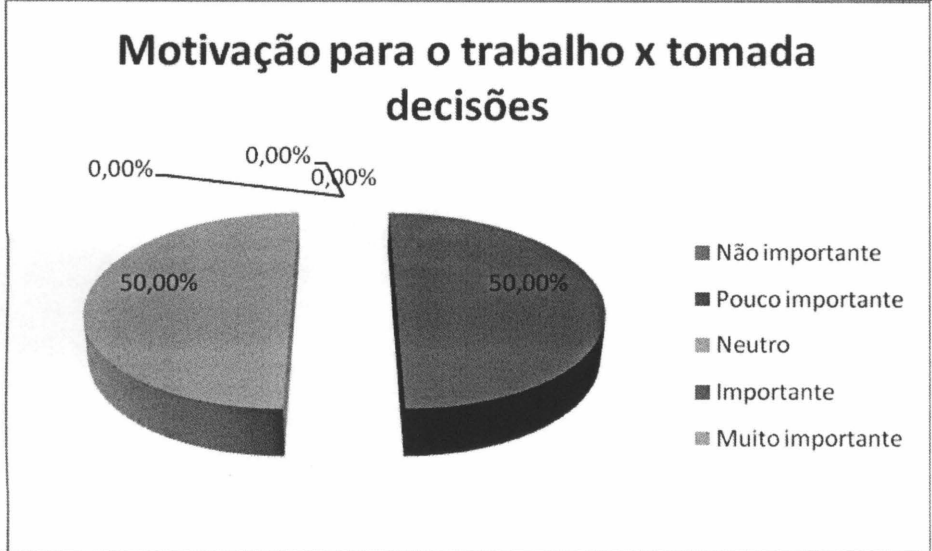
Condições de trabalho x	Não importante	0	0,00%
ambiente físico	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	20	66,67%
	Muito importante	10	33,33%
		30	100,00%



Condições de trabalho x	Não importante	0	0,00%
conforto ergonômico	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	10	33,33%
	Muito importante	20	66,67%
		30	100,00%



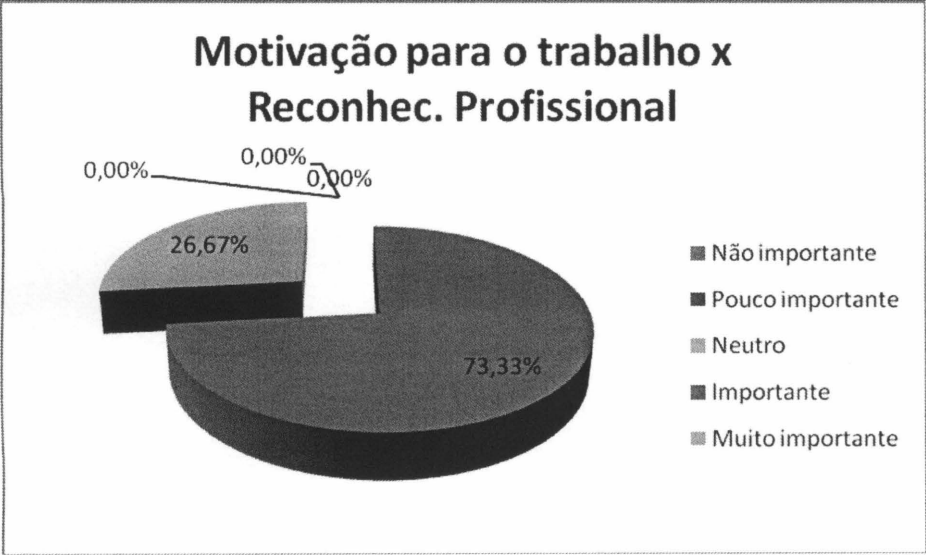
Motivação para o trabalho x	Não importante	0	0,00%
tomada decisões	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	15	50,00%
	Muito importante	15	50,00%
		30	100,00%



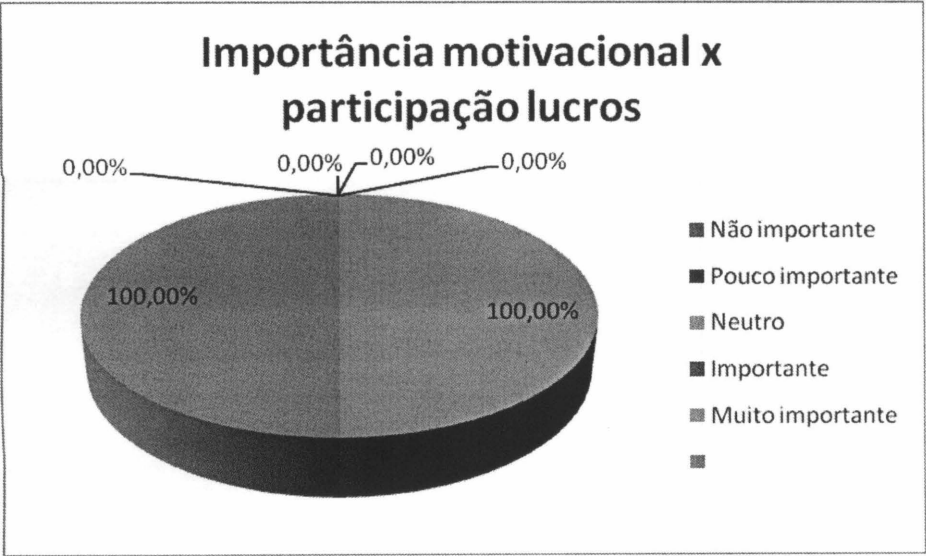
Motivação para o trabalho x	Não importante	0	0,00%
ascensão na carreira	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	2	6,67%
	Importante	18	60,00%
	Muito importante	10	33,33%
		30	100,00%



Motivação para o trabalho x	Não importante	0	0,00%
Reconhec. Profissional	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	22	73,33%
	Muito importante	8	26,67%
		30	100,00%

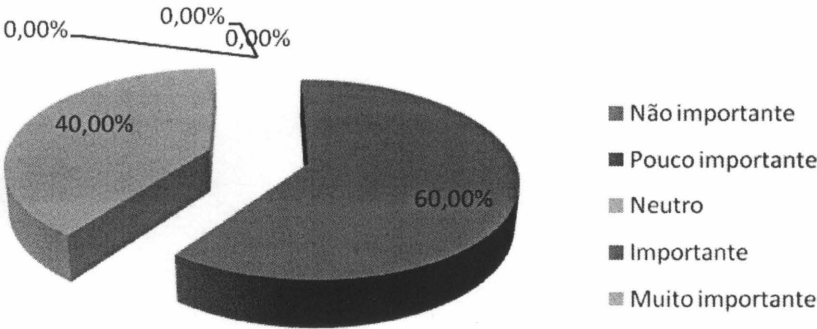


Importância motivacional x	Não importante	0	0,00%
participação lucros	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	0	0,00%
	Muito importante	30	100,00%
		30	100,00%



Importância motivacional x	Não importante	0	0,00%
pausa entre atividades	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	18	60,00%
	Muito importante	12	40,00%
		30	100,00%

Importância motivacional x pausa entre atividades



Importância motivacional x	Não importante	0	0,00%
aumento anual de salário	Pouco importante	0	0,00%
	Neutro	0	0,00%
	Importante	7	23,33%
	Muito importante	23	76,67%
		30	100,00%

Importância motivacional x aumento anual de salário

